

STRATEGI HUMAS DALAM KOMUNIKASI KRISIS TERHADAP FENOMENA LAY OFFS PERUSAHAAN START UP

Public Relations Strategies in Crisis Communication Regarding The Phenomenon Of Start Up Company Lay Offs

¹⁾Rico Fernando Siregar , ²⁾Afina Ruqayyah, ³⁾Alysa Salwa Aufaa Saputro

Program Studi D4 Hubungan Masyarakat dan Komunikasi Digital,

Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum

Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

Alamat: Jl. Rawa Mangun Muka Raya No.11, RT.11/RW.14, Kec. Pulo Gadung, Jakarta, Indonesia

Email: rico.fernando@unj.ac.id

ABSTRAK

Fenomena lay off pada perusahaan rintisan (startup) menjadi isu krusial dalam dinamika industri digital modern. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi humas dalam isu komunikasi krisis pendekatan kualitatif deskriptif, data diperoleh melalui wawancara dengan manajer sumber daya manusia dan karyawan yang terdampak dari tiga startup teknologi di Indonesia yang melakukan PHK selama periode 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lay off pada perusahaan startup umumnya disebabkan oleh ketidakseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan pendanaan (funding) serta penyesuaian strategi bisnis pasca-penurunan investasi global. Dampak langsung yang muncul meliputi penurunan motivasi kerja, ketidakpastian karier, dan hilangnya kepercayaan terhadap manajemen. Namun, di sisi lain, lay off juga menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional dan menjaga keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Peran Humas memiliki peran penting dalam memberikan informasi dalam isu komunikasi krisis pada perusahaan. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan startup menerapkan manajemen krisis dan perencanaan tenaga kerja yang lebih adaptif untuk menghadapi ketidakpastian pasar

Kata kunci: Humas, Layoff, Perusahaan Startup

A. PENDAHULUAN

Pertumbuhan perusahaan *startup* hadir di Indonesia telah mengubah preferensi kerja generasi muda. Angkatan kerja baru (milenial dan generasi setelahnya) berbondong-bondong untuk bisa bekerja di perusahaan *startup*. Perusahaan *Startup* berhasil merepresentasikan diri sebagai tempat kerja yang fleksibel, stabil, dan progresif. Hal ini memberikan pilihan kepada pekerja yang memilih untuk kestabilan bekerja secara nyaman dan aman. Fleksibilitas kerja dalam dimensi waktu dan tempat yang membuat para pekerja lebih tertarik untuk memilih perusahaan start up. Beberapa sumber referensi atau literatur menyebutkan bahwa karakter generasi mulai dari milenial dan setelahnya menyukai sesuatu yang fleksibel dan ingin selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini menjadikan *startup* lebih menarik minat mereka ketimbang perusahaan konvensional. Selain itu,

generasi milenial dianggap sangat mementingkan kenyamanan lingkungan kerja dibandingkan upah yang besar sehingga budaya kerja santai yang dipromosikan startup berhasil menarik minat generasi milenial(Nainggolan, 2024)

Keputusan tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) atau biasa disebut *layoff* terkadang menjadi jalan terakhir yang menonjol sebagai tugas yang sangat besar dan menakutkan bagi para pemimpin organisasi ketika menghadapi jenis masalah seperti ini. Meskipun Layoff biasanya dianggap sebagai cara yang diperhitungkan untuk menangani pembatasan anggaran atau upaya reorganisasi, pengaruhnya jauh melampaui itu. Bagian pendahuluan ini meletakkan dasar untuk mempelajari berbagai cara bagaimana Layoff memengaruhi budaya dan moral perusahaan *Startup* .

Pada titik krusial dalam sejarah perusahaan mana pun, PHK tidak hanya menunjukkan perubahan situasi keuangan. Dalam hal perubahan dalam tujuan, strategi, dan nilai-nilai bahkan visi misi perusahaan yang menyebakan dapat berubah. Dampak Layoff mungkin sangat berat bagi perusahaan start up karena akan mengalami kehilangan bakat bakat atau talent dari setiap karyawan antar divisi yang dimana Perusahaan ibarat roda mesin yang membutuhkan satu sama lain untuk dapat bekerjasama dan memajukan perusahaan.

PHK sering kali menjadi langkah strategis yang diambil manajemen dalam setiap perusahaan dalam hal ini start up untuk menyesuaikan kondisi perusahaan terhadap penurunan pendapatan, efisiensi operasional, maupun perubahan arah bisnis. Meskipun keputusan ini kerap dianggap sebagai solusi jangka pendek untuk menjaga stabilitas keuangan perusahaan, dampaknya terhadap karyawan dan iklim kerja tidak dapat diabaikan. Karena dampaknya akan terasa bagi karyawan yang mengalami hal tersebut seperti cemas, demotivasi, bahkan stress yang berkepanjangan.

Perusahaan menghadapi dilema antara menjaga keberlangsungan bisnis dan mempertahankan kesejahteraan tenaga kerja. Faktor-faktor seperti krisis ekonomi global, perkembangan teknologi, serta perubahan perilaku konsumen turut mempercepat kebutuhan restrukturisasi organisasi. Dalam konteks ini, PHK bukan hanya sekadar tindakan administratif, tetapi juga mencerminkan tantangan manajerial dalam mengelola sumber daya manusia di tengah ketidakpastian.

Menurut Adkins et al. (2001), jika sebuah perusahaan sebelumnya memprioritaskan keselamatan, keandalan, dan kenyamanan, penyajian yang berlawanan mungkin memiliki efek yang lebih terasa pada karyawan yang bekerja dan mengabdikan diri untuk bekerja. Pemecatan massal dapat dianggap sebagai pelanggaran terhadap kontrak psikologis, yang sangat penting bagi pandangan pekerja tentang keamanan pekerjaan mereka dalam sebuah perusahaan (De Cuyper dan De Witte, 2006). Akibatnya, performa kinerja karyawan yang tersisa dan tidak terkena dampak akan terpengaruh secara negatif secara tidak langsung. Efek negatif yang terasa diantaranya seperti performa kinerja yang menurun, mood emosi yang tidak stabil, dan perasaan kehilangan kolega bekerja dan beberapa diantaranya akan mengalami overload beban kinerja yang berlebih. Belum jelas apakah budaya perusahaan dapat

mengurangi dampak pemecatan massal terhadap kinerja karyawan, yang diperkirakan terjadi ketika pekerja mengalami ketidakpastian pekerjaan dan pelanggaran kontrak psikologis.

Integrasi teori komunikasi krisis yang mapan ke dalam lanskap media sosial memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan metode komunikasi mereka dengan tantangan kontemporer, memastikan bahwa mereka tetap relevan dan efektif baik itu secara internal perusahaan atau diberikan informasi kepada khalayak umum contohnya melalui press released yang mengundang pihak media untuk datang dan melakukan liputan langsung (Hayunaji,2024). Selanjutnya, strategi manajemen reputasi secara khusus menangani ancaman yang timbul dari media sosial, menyoroti pentingnya langkah-langkah yang aktif dan relevan sesuai dengan isu yang beredar di kalangan masyarakat dalam menjaga citra organisasi (Chandalekha J.S,2024).Untuk itu pihak humas perusahaan memiliki strategi dalam menangani hal tersebut agar tidak tercipta isu yang tidak dapat dipertanggungjawabkan di kalangan masyarakat. Dengan menganalisis strategi ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan berharga yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kerangka kerja komunikasi krisis mereka, yang pada akhirnya mengarah pada manajemen persepsi publik yang lebih efektif di tingkat nasional dan internasional . Pendekatan komprehensif ini menggarisbawahi pentingnya komunikasi strategis dalam menavigasi krisis dengan sukses.

Strategi komunikasi krisis yang efektif sangat penting bagi perusahaan yang bertujuan untuk mempertahankan reputasi perusahaan selama keadaan darurat. Berbicara mengenai reputasi maka seorang Humas atau Public Relation memiliki peranan penting dalam menjaga kestabilan itu. Karena memakan waktu yang tidak sebentar untuk membangun image building dan akhirnya memiliki reputasi yang baik. Strategi ini melibatkan pendekatan yang sudah direncanakan lebih lama yang memandu organisasi dalam menyusun pesan yang tepat waktu dan terbuka atau transparansi hadapan publik kepada para pemangku kepentingan, yang sangat penting untuk menjaga kepercayaan dan reputasi (Shuhan Chen,2024). Strategi komunikasi krisis yang baik adalah rencana terstruktur untuk mengelola dan menyampaikan informasi saat organisasi menghadapi situasi darurat, agar reputasi tetap terjaga dan kepercayaan publik tidak hilang. Strategi Komunikasi tersebut dimulai dari perencanaan yang matang, respon yang cepat dan tepat, memilih pesan yang efektif, mengelola publik dan media dengan baik, dan evaluasi krisis melalui proses pemulihan peristiwa yang telah terjadi.

B. LANDASAN TEORI

TEORI KOMUNIKASI KRISIS

Komunikasi krisis merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh Humas atau Public Relation. Pada umumnya krisis diterjemahkan sebagai sesuatu yang datang secara tiba -tiba serta menghadirkan ancaman bagi organisasi, perusahaan, atau industri, begitu juga terhadap publik masyarakat yang berhubungan dengan produk, layanan, ataupun nama baik yang sudah dimiliki. Sebagai ancaman, maka krisis harus ditangani secara cepat dan tepat agar organisasi atau korporat

dapat berjalan normal kembali. Krisis menempatkan penampilan perusahaan berada dalam penilaian publik yang di dalamnya mencakup *image* dan reputasi perusahaan. Publik biasanya membutuhkan respon yang segera untuk ditangani dari organisasi (Putra, 1999).

Komunikasi krisis didefinisikan sebagai serangkaian tindakan komunikasi yang dirancang dan dipersiapkan juga menjadi solusi permasalahan untuk menangani situasi darurat, melindungi perusahaan dari dampak reputasional negatif, dan mengembalikan kepercayaan publik terhadap isu yang beredar (Coombs, 2007). Komunikasi krisis adalah bagian penting dari manajemen krisis yang tidak hanya berfokus pada penanganan masalah teknis, tetapi juga melibatkan bagaimana pesan-pesan disampaikan kepada publik agar tercipta persepsi positif yang tadinya banyak pertanyaan ataupun isu negatif dalam khalayak umum. Menurut Coombs (2007), perusahaan harus memahami bahwa krisis memiliki potensi untuk merusak reputasi pada korporat atau perusahaan tersebut, sehingga strategi komunikasi yang responsif dan berempati menjadi krusial untuk dilakukan oleh seorang Humas Perusahaan.

Menurut (Irwantri, 2023), pendekatan dalam manajemen komunikasi krisis yang bisa diterapkan Humas atau *Public Relation* dalam perusahaan ada 3 pendekatan salah satu diantaranya pada perusahaan yang mengalami krisis maka relevan menggunakan Teori Image Repair. Humas dalam perusahaan memiliki peran untuk memperbaiki image misal terjadinya komunikasi krisis, sehingga persepsi negatif tidak dapat dihindarkan . Isu yang beredar dalam internal maupun eksternal merupakan hal yang harus diatasi oleh seorang Humas dalam memberikan press released misalnya. Tim penulis menggunakan Teori Image Repair untuk mendeskripsikan isu komunikasi krisis yang terjadi di korporat dalam hal ini perusahaan *Startup*.

STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS

Menurut Benoit, W. L. (1995) Teori Image Repair adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk memahami bagaimana individu atau organisasi merespons ketika citra atau reputasi mereka terancam atau rusak karena tindakan yang salah, skandal, atau krisis yang terjadi dalam internal maupun eksternal perusahaan di dalamnya. Teori ini dikembangkan oleh William L. Benoit, seorang ahli komunikasi, dan telah menjadi dasar bagi penelitian dalam bidang komunikasi krisis dan manajemen reputasi. Teori Image Repair membantu dalam memahami bagaimana individu atau organisasi mencoba memperbaiki atau memulihkan citra yang selama ini sudah dibangun dalam image building yang baik melalui proses waktu yang lama sehingga memunculkan reputasi yang baik dalam persepsi masyarakat.

Terdapat beberapa elemen kunci dalam Teori Image Repair (Irwantri, 2023), termasuk:

1. Ancaman terhadap citra: Di tahap awal, individu atau organisasi harus mengenali adanya ancaman terhadap citra mereka. Ancaman ini bisa berasal dari berbagai elemen sumber yang memicu terjadinya krisis, seperti isu yang diberitakan oleh media, keputusan dari berbagai pemangku

kepentingan(*Stakeholders*), atau masyarakat umum yang memberikan persepsi berdasarkan penilaian kinerja misalnya.

2. Respons negatif: Selanjutnya, individu atau organisasi yang terancam citranya akan merespons dengan tindakan negatif atau kesalahan yang diakui atau terungkap. Ini bisa berupa pengakuan kesalahan, permintaan maaf, atau tindakan perbaikan yang hal ini bisa dilakukan melalui press conference, press release, maupun update postingan melalui sosial media akun resmi yang digunakan.

3. Strategi pemulihan citra: Teori Image Repair mengidentifikasi beberapa strategi yang dapat digunakan individu atau organisasi untuk memperbaiki citra mereka. Beberapa strategi yang umum digunakan termasuk pemberian (justification), alasan (excuse), pemindahan tanggung jawab (deflection), kompensasi (compensation), dan penyangkalan (denial).

4. Efektivitas pemulihan: Keberhasilan dalam memulihkan citra tergantung pada sejauh mana respons yang diberikan dapat diterima oleh karyawan yang bekerja pada perusahaan yang mengalami krisis atau masyarakat umum yang memiliki persepsi negatif. Beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas pemulihan citra termasuk kejujuran, kesungguhan, dan tindakan nyata yang diambil dan diaplikasikan oleh perusahaan yang diambil untuk memperbaiki situasi.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, karena ingin menggambarkan salah satu peristiwa yang ada dalam kehidupan sosial. Menurut West & Turner, pendekatan kualitatif untuk menggambarkan detail tentang orang, tindakan, dan peristiwa dalam kehidupan sosial dan fenomena sosial yang terjadi di kehidupan nyata (West & Turner, 2010). Tim penulis ingin mengetahui lebih dalam mengenai strategi Public Relations Perusahaan Start Up dalam mempertahankan citra perusahaan yang mengalami krisis. Pendekatan kualitatif sebagai metode yang berlandaskan paham postpositivisme untuk meneliti suatu objek alamiah atau eksperimen dengan peneliti sebagai kunci teknik pengumpulan data secara triangulasi data. Teknik pengambilan data dilakukan dengan penelusuran literatur, dokumen perusahaan, media monitoring, dan observasi (Sugiyono, 2019).

Data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam yang dilakukan kepada tim Humas yang pernah bekerja di perusahaan Start Up . Pengumpulan data juga dilakukan melalui penelusuran dokumen seperti siaran pers, postingan media sosial, artikel media online, laporan media monitoring yang dilakukan oleh . Selain itu juga tanggapan dari konten yang diposting oleh influencer untuk melihat interaksi antara influencer dan pengikut mereka, dan tanggapan dari pengikut mereka untuk mengukur efektivitas pesan krisis yang disampaikan. Sehingga tanggapan dari publik akan menimbulkan persepsi dalam isu komunikasi yang

berkembang yang nantinya akan dianalisa dari pemberitahuan informasi yang dikemukakan oleh Humas.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Ancaman Terhadap Citra dan Menghadapi Respon Negatif

Perusahaan Startup di Indonesia sangat berkembang di Indonesia, khususnya perusahaan yang bergerak di bidang *SaaS(Software As s System)* dan Fintech (Teknologi Financial). Perusahaan Startup dan juga sekaligus bergerak di bidang Fintech adalah PT GoTo (Gojek Tokopedia). PT Gojek Tokopedia Tbk memiliki anak bisnis yang bergerak di bidang layanan masing masing. Perusahaan yang *merger* yang merupakan bagian dari PT GoTo diantaranya adalah PT Go-Jek Indonesia (transportasi online, pesan, dan logistik), kemudian ada PT Tokopedia (Perusahaan platform di bidang e-commerce. Kemudian ada PT Dompet Karya Anak Bangsa (GoPay), PT Midtrans , PT Moka Teknologi Indonesia, ketiga perusahaan tersebut bergerak di bidang layanan keuangan dan pembayaran (Gotocompany,2024).

PT GoTo Company merupakan salah satu perusahaan Startup yang melakukan *Lay Off* atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di Indonesia. PT GoTo tentunya memiliki strategi dalam mengelola aspek isu komunikasi krisis dalam hal ini memperbaiki image perusahaan dalam melayoff karyawan. Menurut (Aini,2024) Ketika sebuah perusahaan hadir di tengah masyarakat, maka perusahaan itu harus siap untuk menerima segala risiko dan ragam kemungkinan yang dapat terjadi di masa sekarang yang berlangsung maupun masa depan. Sebab, dalam berbisnis, sebuah perusahaan menghadapi masa depan yang tidak pasti, selalu berubah, dan perubahan itu datangnya tidak terduga. Oleh karena itu, perlu adanya perkiraan terhadap krisis yang dilakukan jauh-jauh hari. Meskipun sebuah krisis dapat menjadi titik balik keadaan yang nantinya akan semakin baik, akan tetapi, tetap saja hampir tidak ada pimpinan perusahaan yang mengharapkan kondisi demikian terjadi pada perusahaannya. Tetapi yang perlu diketahui dan dipikirkan lebih dalam melalui nalar, krisis pasti akan terjadi, tinggal bagaimana pemangku kepentinagn melalui Humas perusahaan mampu mengelola krisis tersebut agar tidak banyak merugikan perusahaan. Untuk itu, pengelola perusahaan harus menyadari akan pentingnya suatu perencanaan khusus untuk menghadapi dan menangani krisis yang mungkin akan muncul di masa depan (Luhukay, 2009).

Perusahaan seperti GoTo yang memiliki banyak anak perusahaan mempunyai strategi yang sama tetapi menempuh jalan yang berbeda beda dan tujuan yang sama. Dalam Strategi Komunikasi Krisis yang dilakukan oleh Perusahaan GoTo menempuh langkah preventif dalam menanggulangi ancaman terhadap citra perusahaan. Menurut Bill Canton dalam (Elvinaro, 2010), citra perusahaan adalah kesan, perasaan, gambaran dari masyarakat atau publik terhadap perusahaan, kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu produk atau jasa yang ditawarkan. Pada saat PT GoTo Tbk

melakukan layoff, maka Para CEO melakukan Townhall melalui platform Zoom di tanggal 18 November 2022 di jam 10.00 WIB seperti yang diungkapkan oleh:

Andre Soelistyo “*Perusahaan akan fokus pada bisnis intinya termasuk e-commerce dan teknologi keuangan di mana GoTo telah mempertahankan pertumbuhan yang konsisten dan kini saatnya lebih kepada profit perusahaan*”.

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh COO Tokopedia Melissa Siska Juminto sambil menangis “*Terima Kasih sudah bekerja dan memajukan perusahaan GoTo, ini bukan perpisahan karena kalian punya jasa dan kontribusi pada perusahaan ini, apabila diluar nanti kalian menemukan brand'produk GoTo ingatlah bahwa kalian pernah berjuang di perusahaan ini.*”

Dalam konteks pernyataan yang diberikan, strategi komunikasi yang dijalankan GoTo dalam menyampaikan informasi melalui Townhall Zoom memperlihatkan beberapa aspek penting, seperti tingkat keterlibatan, transparansi, kecepatan dalam memberikan respons, serta ketulusan. Pendekatan ini sejalan dengan model strategi komunikasi krisis yang dikemukakan oleh Weston (2019), yang menekankan pentingnya tindakan preventif dan responsif melalui komunikasi yang terbuka guna meminimalkan dampak negatif dari situasi krisis. Karena dalam penyampaian informasi tersebut dihadiri oleh semua karyawan internal GoTo yang belum tahu statusnya apakah termasuk dari 1300 karyawan yang di PHK atau tidak. Selanjutnya informasi karyawan yang terkena dampak akan diberitahukan melalui email setelah pukul 18.00 WIB.

Perusahaan maupun karyawan pada dasarnya memiliki hak yang setara untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Perusahaan berhak melakukan PHK dengan mempertimbangkan sejumlah alasan dan dasar tertentu. Demikian pula, karyawan juga dapat mengajukan PHK atas kemauan sendiri berdasarkan berbagai pertimbangan. Dalam praktiknya, pengusaha tidak dapat melakukan PHK secara sepihak tanpa memberikan hak-hak karyawan. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 156 ayat (1), yang menyatakan bahwa ketika terjadi pemutusan hubungan kerja, pengusaha wajib memberikan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan/atau uang pengganti hak yang semestinya diterima karyawan (Amelia, 2024).

Berdasarkan Wawancara dengan Dhora Mutiara selaku HR Operations & Specialist ketika terjadi lay off dengan kalimat “*Karyawan yang lay off akan mendapatkan kompensasi berupa uang pesangon minimal 2 bulan gaji, belum termasuk uang penghargaan, sisa cuti, laptop, dan juga asuransi yang dapat dipakai sampai 31 Desember 2022. Jadi dapat dipergunakan uang yang diberikan untuk bertahan hidup untuk dapat pekerjaan yang baru, fasilitas laptop untuk mencari pekerjaan baru dan asuransi untuk melakukan pemeriksaan kesehatan dan pengobatan*”

Integritas dan transparansi merupakan pilar utama dalam strategi komunikasi krisis. Dalam situasi genting, publik memiliki ekspektasi tinggi terhadap kejujuran korporasi. Dengan bersikap terbuka

mengenai akar permasalahan (penyebab) dan konsekuensi (dampak) dari krisis, perusahaan dapat memperoleh kembali keyakinan dari masyarakat. Keterbukaan ini berfungsi sebagai upaya proaktif untuk menghindari persepsi negatif berupa upaya cover-up yang berpotensi merusak citra organisasi. Kesuksesan suatu perusahaan dalam memelihara reputasinya selama keadaan darurat secara intrinsik terhubung dengan dedikasinya dalam menyajikan fakta yang benar dan tepat (Siregar, 2024). Dalam hal ini PT GoTo Tbk menerapkan transparansi mengenai hak yang didapat oleh karyawan yang terdampak Pemutusan Hubungan Kerja.

Dalam Menghadapi Citra Negatif Menurut (Faisal,2025) PT GoTo juga merespons isu PHK yang beredar di media sosial dengan cepat, antara lain melalui pernyataan resmi dan jawaban atas pertanyaan publik di berbagai kanal. Pernyataan resmi tersebut dikeluarkan kurang dari 24 jam setelah isu mulai menyebar. Respons yang sigap ini menunjukkan keseriusan perusahaan dalam menangani isu tersebut dan komitmen untuk tidak menghindari tanggung jawab. Karena menurut pengakuan Dhora Mutiara selaku HR Operations juga yang memiliki tanggung jawab divisi internal and external communications “*pentingnya mempublikasikan di sosial media juga agar publik atau khayalak umum juga mengetahui apa yang sebenarnya sedang terjadi sehingga tidak menimbulkan spekulasi dan kabar burung*”.

2. Analisis Strategi Image Repair PT GoTo Tbk menurut Teori Image Repair

Berdasarkan klasifikasi Teori *Image Repair* (Benoit, 1995), respon komunikasi publik yang dilakukan oleh [PT GoTo Tbk] dianalisis melalui lima kategori utama:

A. Penyangkalan (*Denial*)

Klaim GoTo mengenai validitas dan legalitas pendaftaran hak kekayaan intelektual mereka tidak mencegah dampak negatif kasus tersebut terhadap reputasi perusahaan di mata pasar dan masyarakat. Persoalan merek ini mengindikasikan adanya kelemahan substantif dalam tata kelola hukum dan administrasi HKI perusahaan, yang diduga sudah ada sejak proses penggabungan awal. Ketiadaan kontrol yang terstruktur menyebabkan GoTo mengalami kenaikan signifikan pada biaya operasional, termasuk pos gaji dan promosi. Dampak langsungnya pada kondisi finansial perusahaan mengharuskan dilakukannya dua kali PHK massal pada akhir tahun 2022 dan awal tahun 2023. Berdasarkan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), pengendalian anggaran GoTo dinilai gagal menjadi proaktif dan terukur berkala, melainkan cenderung hanya merespons masalah yang sudah terjadi (reaktif), bukan proaktif dan terukur secara berkala. Prioritas GoTo dalam menilai performa adalah metrik pertumbuhan (pengguna dan transaksi), yang mengakibatkan pengabaian aspek krusial efisiensi dan profitabilitas, seperti *Return on Investment* (ROI) dan biaya yang dikeluarkan per transaksi. Sebagaimana disarankan oleh pendekatan *Balanced Scorecard* dalam SPM, pengukuran kinerja harus komprehensif, meliputi keseimbangan antara perspektif keuangan dan non-keuangan, termasuk tingkat efisiensi operasional internal dan kepuasan pelanggan.

B. Penghindaran Tanggung Jawab (*Evasion of Responsibility*)

Ketika wawancara dan berinteraksi dengan Michael Gurmawan selaku Human Resources Business Partner di PT GoTo Group, segala tanggung jawab dilakukan dan cenderung tidak menghindar ketika ada karyawan yang bertanya mengenai hak dan kewajibannya yang harus diberikan atau dibayarkan dengan memperhatikan aspek Good Intention dengan mengemukakan pernyataan '*ketika karyawan sudah briefing mengenai apa saja aspek yang ditawarkan salah satunya diberikan tawaran kepada karyawan yang potensial apakah mau lanjut menjadi karyawan tetapi dialihkan status menjadi karyawan kontrak outsourcing yang dimana akan menjadi tanggung jawab oleh pihak ketiga.*'

C. Pengurangan Kepercayaan (*Reducing Offensiveness*)

Upaya restrukturisasi dan efisiensi di GoTo ditandai dengan dua gelombang Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) massal: 1.300 karyawan pada akhir 2022 (mencakup 12% total staf tetap) dan 600 posisi lainnya pada 2023. Tindakan korporasi ini, bersama dengan tekanan makroekonomi global, diyakini telah memengaruhi sentimen pasar. Akibatnya, perhatian investor terhadap saham teknologi, termasuk GoTo, dilaporkan menurun secara substansial pada tahun 2025 karena investor menilai bahwa proyeksi pertumbuhan yang selama ini menjadi narasi utama telah kehilangan daya tariknya(id.investing.com).

Tetapi menurut Yerachmiel Yonathan selaku Area Sales Manager produk GoTo yaitu Mokapos sebuah sistem perangkat lunak yang membantu kasir dalam menginput data penjualan secara digital yang mengatakan "*walau topik layoff sudah meluas ke publik tetapi kita harus bisa mempertahankan kepercayaan yang diberikan customer kepada kita dengan cara membeli paket berlangganan tahunan kepada kita dan pastinya kita berharap mereka akan renewal kembali.*" Kemudian Yerachmiel menambahkan "*kita juga masih punya tim customer success untuk bisa meminimalkan keluhan atau kritikan dari konsumen yang sudah loyal kita*"

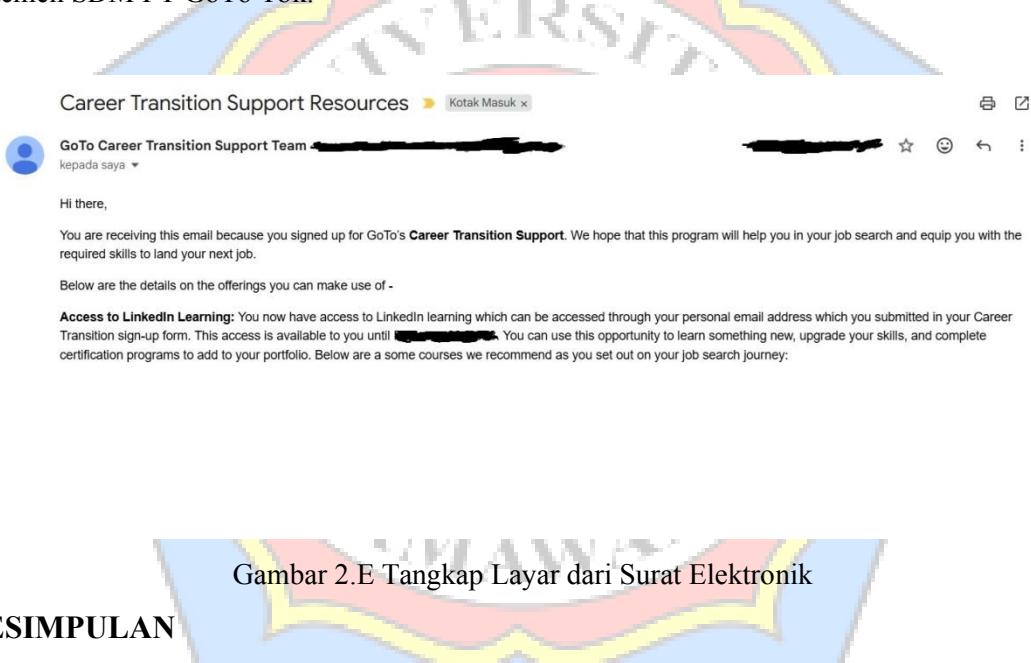
D. Tindakan Korektif (*Corrective Action*)

Menurut Ferguson (2018) dalam penelitian Persepsi Humas dalam Image Theory mengemukakan bahwa dalam konteks manajemen krisis, salah satu strategi yang efektif untuk memulihkan citra adalah mortification (permohonan maaf), di samping strategi lain seperti compensation (kompensasi) dan corrective action (tindakan korektif). Strategi permohonan maaf dianggap sangat berdaya guna dalam upaya perbaikan citra. Hal ini dikarenakan permintaan maaf merupakan respons yang sangat dinantikan oleh publik saat terjadi krisis (Benoit et al., 1991; Blaney & Benoit, 2001; Len-Rios & Benoit, 2004). Lebih lanjut, penelitian ekstensif yang dilakukan oleh

Benoit secara konsisten menunjukkan bahwa penanganan krisis akan lebih berhasil dengan menerapkan strategi berbasis pengakuan, seperti mortification, corrective action, dan bolstering, dibandingkan dengan strategi defensif seperti denial (penolakan) atau shifting the blame (mengalihkan kesalahan) (Sheldon & Sallot, 2008).

E. Kehumasan (*Mortification*)

Permohonan Maaf dari *Stakeholders* atau Pemangku Kepentingan melalui Zoom Daring, kepada seluruh karyawan GoTo, press release yang diadakan dan mengundang media untuk memberitahukan fakta dan realita yang terjadi. Selain itu dari Pihak kehumasan juga menyediakan akses platform untuk karyawan yang terkena dampak layoff. Pihak PT GoTo Tbk memberikan pelatihan, pembaruan skills/kemampuan yang memenuhi untuk dapat bekerja di posisi berikutnya. Seperti bukti screenshot email yang di bawah ini yang dikirimkan oleh pihak kehumasan melalui Departemen SDM PT GoTo Tbk.



Gambar 2.E Tangkap Layar dari Surat Elektronik

E. KESIMPULAN

Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa Humas memegang peran yang sangat krusial dan multidimensi dalam memitigasi dampak negatif krisis PHK, baik bagi citra perusahaan (corporate image) maupun bagi kesejahteraan informasi karyawan yang terdampak. Penyampaian Informasi Internal yang Empatik: Humas bertindak sebagai jembatan utama dalam memberikan informasi yang jelas, transparan, dan empatik kepada karyawan yang terdampak. Kecepatan dan keakuratan informasi mengenai prosedur, dukungan yang diberikan, dan terutama pembayaran kompensasi karyawan merupakan kunci untuk mempertahankan trust di tengah situasi sulit.

Aktivitas Koreksi Citra di Ruang Publik: Dalam menghadapi tekanan publik dan isu negatif di media sosial, Humas menjalankan fungsi meluruskan isu dan merespons spekulasi publik. Hal ini sejalan dengan Teori Image Repair, di mana perusahaan melakukan strategi komunikasi defensif (seperti penyesalan/minta maaf, koreksi fakta, atau pemberian) untuk memulihkan citra perusahaan yang rusak. Penegasan Urgensi Manajemen Krisis: Fenomena lay off ini menegaskan bahwa Humas tidak lagi hanya berperan sebagai fungsi pendukung, melainkan harus diintegrasikan dalam manajemen strategis perusahaan untuk menghadapi krisis yang tidak terduga (unforeseen crisis).

Implikasi praktis penelitian ini adalah bahwa setiap perusahaan, terutama start up yang bergerak cepat dan rentan terhadap risiko pasar, wajib memiliki cetak biru (blueprint) Manajemen Komunikasi Krisis yang efektif dan responsif. Keberhasilan perusahaan dalam melewati krisis PHK sangat bergantung pada komitmen dan kesiapan Humas dalam mengimplementasikan komunikasi yang terencana, jujur, dan bertanggung jawab.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Atika Febria Nur. (2022). Urgensi Manajemen Krisis Public Relations Dalam Menangani Krisis Perusahaan E-Commerce (Analisis Kasus Kebocoran Data Pengguna Tokopedia). www.researchgate.net/publication/361362051
- Amelia, Desi, dkk. 2024. Kewajiban Perusahaan Membayar Pesangon Sebagai Bentuk Memenuhi Hak Karyawan Jika Terjadi Putusan Hubungan Kerja (Studi Kasus Putusan Hubungan Kerja di PT Duta Tambang Rekayasa. JRP : Jurnal Relasi Publik Volume. 2 No. 2 Mei 2024
- Ardianto, Elvinaro. 2010. Metode Penelitian untuk Public Relations: Kuantitatif dan Kualitatif. Bandung : PT Simbiosa Rekatama.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press
- Benoit, W. L., Gullifor, P., & Panici, D. (1991). President Reagan's defensive discourse on the Iran-Contra affair. *Communication Studies*, 42, 272–294.
- Blaney, J., & Benoit, W. L. (2001). The Clinton scandals and the politics of image restoration. Westport, CT: Praeger.
- Chandralekha, J.S. (2024). 3. Role of Crisis Communication in Risk Management. International Journal For MultidisciplinaryResearch, doi: 10.36948/ijfmr.2024.v06i03.21962
- Coombs, W. T. (2007). "Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding". Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- doi: 10.36948/ijfmr.2024.v06i03.20270
- empirical investigation of effective response strategies for reputation restoration.

European Journal of Finance, doi: 10.1080/1351847x.2024.2328212

Faisal, Tengku. (2025). Strategi komunikasi krisis PT Gojek dalam menangani isu pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan di media sosial. JVKA: Jurnal Vaktum Kala Vol. 1, No. 1, 2025, hlm. 1-8

Ferguson, D. P., Wallace, J. D., & Chandler R. C. (2018). Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies, Journal of Public Relations Research, 30:5-6, 251-272, DOI: 10.1080/1062726X.2018.1545129.

Hayunaji., Ruth, Novarefie, Putri, Paath., Irwansyah. (2024). 4. Crisis Communication: A Systematic Literature Review. International Journal For Multidisciplinary Research,

Irwanti, Malinda. 2023. Manajemen Krisis Komunikasi, Tinjauan Teoritis dan Praktis. Penerbit Widina Media Utama : Bandung

Len, R. M., & Benoit, W. L. (2004). Gary Condit's image repair strategies: Determined denial and differentiation. Public Relations Review, 30, 95–106.

Luhukay, Marsefio. S. (2009). Penerapan Manajemen Krisis di Indonesia : Memotret Krisis dalam Kacamata Public Relations. 18–28. SCRIPTURA: Jurnal Ilmiah Komunikasi

Nainggolan, JCW. 2024. Enhancing Gen Z Employees Commitment Through Flexible Work Arrangements, Work-Life Balance, and job satisfaction. Jurnal Manajemen Vol. 21 No. 2 November 2024 Page 132-157

Putra, I Gusti Ngurah. 1999. Manajemen Hubungan Masyarakat. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Shuhan, Chen., Guangqing, Yang., Qian, Han. (2024). 4. Navigating through crisis: an empirical investigation of effective response strategies for reputation restorationThe European Journal of Finance Volume 30, 2024 - Issue 14https://doi.org/10.1080/1351847X.2024.2328212

Siregar,Nasaruddin, dkk (2024). Analisis Strategi Komunikasi Krisis dalamMempertahankan Reputasi Perusahaan di Situasi Darurat. Harmoni: Jurnal Ilmu Komunikasi dan SosialVolume.2, Nomor.4 Tahun2024

Sugiyono. (2019). Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D

West, R., & Turner, L. H. (2010). Introducing communication theory, forth editions. New York: McGraw-Hill.

Weston, J. (2019). Oral Histories, Public Engagement and the Making of Positive in Prison. History Workshop Journal, 87. <https://doi.org/10.1093/hwj/dbz009>